

El sistema de comparación de factores (*factor comparison*) plantea un interés relativo frente a los anteriores ya que se basa en criterios más subjetivos y su aplicación es más compleja.

En este método, los cargos también son divididos en factores, aunque en un número más reducido. Debe elegirse unos cargos de referencia, sobre los que exista acuerdo en que su retribución es justa en función de sus requerimientos. A continuación, se jerarquizan los factores genéricos según su importancia en cada uno de los puestos de referencia construyendo lo que se denomina matriz de escalonamiento. Posteriormente, se asignan valores monetarios a cada factor de manera que la suma de éstos sea igual al salario del puesto en cuestión para llevar ese reparto monetario a la matriz de escalonamiento. Por último, ya se estaría en condiciones de transformar la matriz de escalonamiento y evaluación en una escala comparativa de cargos.

Cualquiera que sea el método cuantitativo empleado el resultado obtenido nos dará una asociación entre cargos y puntuaciones numéricas, las cuales podrán ser utilizadas para elaborar gráficos de dispersión salarial y proceder así, a realizar análisis de equidad y competitividad del sistema retributivo, como ya fue analizado en el Capítulo 15.

Es en este aspecto donde surgen las principales limitaciones de la evaluación de puestos. El estudio de Van Sliedregt *et al.*, (2001) pone de manifiesto que pequeñas manipulaciones del sistema, tales como cambios en las escalas o reducción del número de factores de evaluación, no afectan en gran manera a los valores relativos de los puestos, esto es, el sistema refleja bien el orden de importancia de los puestos de acuerdo con su valor relativo, pero, sin embargo, la clasificación salarial es mucho más sensible a las pequeñas variaciones, aun cuando sean debidas a error (Madigan, 1985), por lo que esas manipulaciones sí repercuten en variaciones en los niveles retributivos.

Las altas correlaciones encontradas generalmente entre los factores de evaluación de puestos implican que el número de franjas salariales no debería exceder excesivamente el número de niveles de evaluación por cada factor. Sin embargo, a menudo, el número de niveles de puntuación (entre tres y ocho) no es compatible con el número de franjas salariales (de diez a dieciocho). Por ello, se hace necesario un mayor grado de ajuste interno entre el proceso de la evaluación y el diseño del sistema retributivo, aumentando el número de niveles de puntuación o bien reduciendo el número de franjas (*broadbanding*) (Van Sliedregt *et al.*, 2001).

Como ya se hiciera con el análisis de los puestos, el resultado obtenido en forma de manual de valoración, se mantendrá actualizado recogiendo oportunamente las variaciones que pudieran producirse en los puestos existentes o las nuevas entradas de éstos.

LAS COMPETENCIAS. UN ENFOQUE DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN LAS PERSONAS

Ya se ha considerado la utilidad de los procesos de análisis y valoración de puestos, pero hay autores que plantean que, debido a los cambios que vienen produciéndose en el entorno, las empresas y la organización del trabajo, está experimentándose un creciente escepticismo acerca de que los tradicionales procesos de análisis de puestos sean

capaces de seguir sustentando las nuevas prácticas de recursos humanos (Olian y Rynes, 1991; Sánchez, 1994; Barnes-Nelson, 1997).

Los detractores del análisis de puestos argumentan que el mismo puede conducir a una excesiva rigidez cuando las personas interpretan que sus cometidos sólo pueden ser los explícitamente recogidos en la descripción de su cargo.

Dado que cada vez con mayor frecuencia la movilidad funcional de los trabajadores es una necesidad para la empresa y ello hace que se requieran empleados multi-competentes y no asignados, y aferrados, a un puesto de trabajo fijo, sino que las fronteras de los puestos se vuelven más difusas, quizá sea el momento de hacer una reinterpretación de la forma de entender las descripciones de los puestos.

Cuando el énfasis de la gestión de recursos humanos se pone no tanto en el puesto, sino en la persona y en las características que debe poseer para acometer de una manera eficaz las funciones que le corresponden, nos aproximamos a un modelo de gestión que ha venido a denominarse por competencias.

Origen

El concepto de competencia¹ en su principal acepción se asocia al de disputa o rivalidad entre los que aspiran a la misma cosa. Sin embargo, cuando lo referimos a las características personales tiene un significado bien distinto, más bien vinculado a aptitud o idoneidad.

El término fue aplicado en sus orígenes al campo del Derecho, con la idea de legitimidad para resolver un determinado asunto. Posteriormente, fue adoptado en Psicología Clínica, para definir estándares legales de capacidad y la habilidad para desarrollar múltiples actividades de la vida diaria. También en el campo de la educación se ha utilizado para hacer referencia a amplias áreas del conocimiento. Los primeros psicólogos industriales también emplearon el término competente para describir el éxito de individuos en profesiones específicas. De los diferentes contextos parece deducirse una asociación entre el término competencia y la idea de éxito en el rendimiento o dominio de un conocimiento o habilidad (Schippmann *et al.*, 2000).

La aplicación del concepto de competencia y su intento de formalización en la dirección de la empresa comenzó a producirse en los últimos años sesenta y fundamentalmente en los setenta (Dalziel *et al.*, 1996). En aquel momento la psicología diferencial, la psicología conductual y de la educación, y la ciencia de la gestión/ingeniería del trabajo establecen las bases del modelo de competencias (McLagan, 1997).

En un marco en el que los psicólogos industriales americanos ponían en duda la capacidad de los tradicionales tests de aptitudes y personalidad y las pruebas de conocimientos para predecir correctamente el éxito en el trabajo, McClelland (1973) recibió del Departamento de Estado de los Estados Unidos el encargo de seleccionar jóvenes diplomáticos con potencial.

¹ Rowe (1995) realiza una apreciación interesante acerca de la terminología inglesa, al distinguir entre los términos *competence* y *competency*, normalmente considerados como sinónimos. Para dicho autor, el primer término se refiere a capacidad mientras que el segundo de ellos al comportamiento por el cual se consigue dicha capacidad, esto es mientras que *competence* indica lo que alguien puede hacer, *competency* hace referencia a cómo lo hace.

McClelland consideró que las tradicionales pruebas utilizadas hasta entonces de conocimientos sobre economía, política e historia americana no eran adecuadas. Así, se propuso encontrar un nuevo sistema de medición de la aptitud más válido para la predicción del rendimiento eficaz en el trabajo, con predictores menos sesgados por razón de raza, sexo o factores socioeconómicos. Su punto de partida fue conformar muestras representativas de personas diferenciadas por rendimiento. En su caso clasificó a los diplomáticos en aquellos que claramente habían tenido éxito en sus misiones y aquéllos con un nivel de éxito cuestionable. El objetivo era medir empíricamente y comprobar estadísticamente la significación de las diferencias detectadas entre las personas de ambos grupos.

Para ello, empleó una técnica desarrollada por McClelland y Dailey, la *Behavioral Event Interview* o BEI, basada en la Entrevista de Incidentes Críticos (Flanagan, 1954) con la que los entrevistados debían pensar en situaciones importantes y representativas de sus misiones, y narrarlas con el máximo detalle. Las transcripciones literales de las entrevistas eran posteriormente analizadas por el equipo de McClelland a través del Test de Apercepción Temática (TAT), en un intento de detectar conductas que habían conducido al éxito en el caso del grupo de diplomáticos de mayor nivel de desempeño, ausentes en el segundo grupo de referencia.

Los resultados manifestaban que en el primero de los grupos las personas se caracterizaban por poseer una mayor sensibilidad transcultural, una mejor y más rápida comprensión de las redes de influencia y una visión positiva en las expectativas sobre los demás, aun en caso de conflicto.

El proceso de selección debía, por consiguiente, medir sobre los candidatos esas características o competencias vinculadas al éxito.

Concepto

Se ha establecido que existe una relación causal entre el mejor nivel de resultados para una función específica y determinadas características que sólo determinadas personas poseen. Son precisamente, esas características diferenciadoras las que vamos a asociar al concepto de competencias.

En la literatura podemos encontrar diversas definiciones sobre competencias (el Cuadro 18.7 recoge una selección de las mismas).

A partir de ellas podemos considerar que una competencia es un atributo, o una mezcla de ellos, observables a partir de los comportamientos de la persona, que dotan al empleado de una capacidad de obtener un desempeño excelente en alguna tarea o trabajo. Es ese criterio de permitir diferenciar al empleado de rendimiento medio del de rendimiento excelente lo que marcaría la diferencia entre simple capacitación y competencia.

La puesta en práctica: el diseño del modelo de competencias

Siguiendo el mismo esquema de diseño del proceso de análisis de puesto, podemos estructurar el proceso de desarrollo de un modelo de competencias con base en las etapas de planificación, ejecución y evaluación y control.

Cuadro 18.7. Diversas definiciones de competencia

Autores	Definición
Spencer <i>et al.</i> , (1994)	Combinación de motivos, rasgos, autoconceptos, actitudes o valores, conocimiento o capacidades de comportamiento. Cualquier característica individual que pueda ser realmente medida o computada y que pueda ser mostrada para diferenciar a empleados de superior y medio desempeño.
Fleishman <i>et al.</i> , (1995)	Mezcla de conocimiento, capacidades, habilidades, motivación, creencias, valores e intereses.
Mirabile (1997) Lucia y Lepsinger (1999)	Conocimiento, capacidad, habilidad o característica asociada con un alto rendimiento en el trabajo.
Green (1999)	Descripción escrita de hábitos de trabajo medibles y capacidades personales utilizadas para lograr los objetivos en el trabajo.
Marrelli (1999)	Capacidad, susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización.

Planificación

Para diseñar un modelo de gestión basado en competencias habría que llegar a elaborar un diccionario de competencias, documento que integrará los perfiles de competencias de cada función.

En una primera etapa de planificación del proceso habría que designar el equipo encargado de dirigir el trabajo de elaboración de los perfiles de competencias. Los criterios podrían ser similares a los seguidos para crear la comisión de análisis y valoración de puestos.

El equipo responsable deberá decidir acerca de la combinación de métodos más adecuada para recabar información que permita identificar las competencias. En el Cuadro 18.8 se recoge un resumen de los principales métodos al efecto.

Antes de la aplicación de los mencionados métodos deberá decidirse cuál va ser el marco temporal de las competencias que se desea detectar, esto es, si el análisis se va limitar a las competencias críticas en la actualidad o también se desea identificar las que serán claves en el futuro.

Ejecución

Con la puesta en práctica de los métodos de identificación de competencias hay que obtener unos perfiles de competencias críticas de cada función. Cuando se habla de elaborar el perfil de competencias de una función se puede realizar con dos niveles de exigencias, dando lugar a un perfil denominado «duro», frente a un perfil «blando».

En el perfil duro se recogerían los requisitos mínimos para poder realizar la función correspondiente. Se recogerían, por tanto, las denominadas competencias de umbral.

En el perfil blando, por el contrario, se trataría de identificar qué es lo que hacen las personas que destacan con un desempeño excelente en tal función que les hace sobresalir de la media, por tanto, estaríamos hablando de competencias diferenciadoras.

Cuadro 18.8. Métodos de identificación de competencias. Basado en Marrelli (1999)

Entrevistas

Se entrevista a personas que conocen el puesto o el rol de trabajo objetivo, con el fin de obtener su opinión sobre las competencias necesarias para el éxito. En ocasiones también se realizan entrevistas de *benchmarking* con representantes de otras organizaciones que cuentan con prácticas de éxito.

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> ■ Proporciona información procedente de una amplia variedad de estamentos interesados, con lo que es mayor la aceptación. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ La validez puede ser difícil de determinar. Los conocimientos de los entrevistados pueden variar mucho. ■ Hay que tener cuidado con la aplicación de datos recogidos de otras organizaciones; la información puede no ser aplicable a un entorno de trabajo diferente. ■ Consume mucho tiempo y trabajo.

Entrevista de incidentes críticos

Se entrevista a los trabajadores con un rendimiento excelente para identificar los comportamientos que fueron decisivos para el éxito en situaciones problemáticas. El entrevistador pregunta al trabajador qué hizo, pensó, dijo, sintió y provocó. De la información suministrada se infieren las competencias decisivas para su éxito. A menudo se entrevista también a los trabajadores con rendimiento medio o bajo para compararlos con los anteriores.

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> ■ Proporciona una visión en profundidad de los retos que se plantean en el puesto y las competencias que se necesitan para superarlos; ofrece un alto grado de validez. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Los datos recogidos son subjetivos; la información puede no ser fiable, pero una muestra amplia reduce ese problema. ■ Consume grandes cantidades de tiempo y recursos humanos. ■ Requiere una alto grado de habilidad analítica y experiencia en análisis de competencias para deducir las competencias. ■ Los datos pueden no tener una aceptación amplia debido al pequeño número de personas incluidas en la entrevista. ■ Se centra en los factores de éxito pasados y actuales, que pueden ser diferentes de los comportamientos necesarios para el futuro.

Paneles de expertos (*focus groups*)

Mediante el intercambio guiado de opiniones, grupos de profesionales conocedores de los roles de trabajo objetivo (ya sean empleados, mandos o incluso clientes) identifican las competencias consideradas críticas para el éxito.

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> ■ Mayor aceptación al involucrar a diversos miembros de la organización. ■ Puede centrarse en identificación de competencias futuras. ■ Bajo coste relativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Validez moderada.

Cuadro 18.8. Métodos de identificación de competencias. Basado en Marrelli (1999) (continuación)

Cuestionarios o sondeos de opinión	
<p>Se envía un cuestionario escrito o electrónico a los profesionales que conocen bien el rol de trabajo objetivo, incluidos los empleados asignados a ese rol, directivos, colaboradores y clientes. Habitualmente el sondeo presenta una lista de posibles competencias necesarias para el trabajo y se pide a los destinatarios que indiquen la importancia de cada una para el éxito. Se les pide, asimismo, que añadan las competencias que piensen que deberían estar incluidas.</p>	
Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> ■ Se puede recoger mucha información sin apenas coste. ■ Se puede obtener información de un gran número de personas dispersas geográficamente. ■ Facilita la aceptación por la amplitud del espectro de participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ La validez y la fiabilidad varían según la muestra elegida de destinatarios y la calidad del cuestionario elaborado.
Bases de datos de competencias	
<p>Se puede adquirir a distintas firmas consultoras y editoriales bases de datos genéricas de competencias consideradas importantes en diferentes organizaciones. Algunas de estas bases de datos recogen sólo una categoría de competencias, como las de liderazgo, y otras cubren una amplia variedad de roles de trabajo.</p>	
Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> ■ Poco costoso, rápido y fácil de usar. ■ Puede resultar útil como un primer paso para introducir el desarrollo del modelo de competencias en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ La validez puede resultar baja debido a las grandes diferencias de entorno de trabajo, cultura y atribuciones específicas de cada puesto en distintas organizaciones.
Observación directa	
<p>Consiste en la observación de los trabajadores de más alto rendimiento en el puesto. Se registran las tareas realizadas y las acciones que emprenden para realizar estas tareas. Las observaciones a menudo incluyen pedir a los trabajadores que expliquen la razón de sus acciones. También se realizan a menudo muestras comparativas de trabajadores con rendimiento medio y bajo. Las competencias necesarias para el rendimiento destacado o modélico se deducen de estas observaciones.</p>	
Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> ■ La validez es alta si se seleccionan muestras representativas. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Requiere un alto grado de habilidad y experiencia en el análisis para deducir las competencias. ■ Consume grandes cantidades de tiempo y trabajo. ■ La aceptación puede ser baja debido al pequeño número de personas incluidas en las observaciones.

Tanto las competencias de umbral como las diferenciadoras pueden hacer referencia a conocimientos de carácter técnico o a aspectos menos específicos, lo que nos lleva a distinguir entre competencias genéricas y técnicas.

APLICACIÓN PRÁCTICA 18.1: LA EXPERIENCIA DE TELEFÓNICA DATA EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Aplicación elaborada por Mercedes Cavanillas - Desarrollo de RR.HH. Telefónica Data España
Fernando Díaz - Consultor de Towers Perrin

Introducción Telefónica Data

Telefónica Data es la compañía del Grupo Telefónica con responsabilidad mundial sobre el negocio de las soluciones integrales de comunicaciones y servicios de información para empresas.

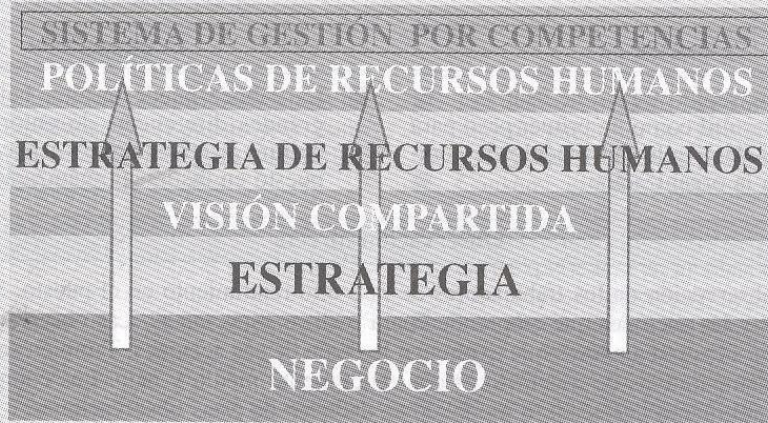
Telefónica Data es líder a nivel internacional y se encuentra desarrollando actividades en Estados Unidos y diversos países de Latinoamérica como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México o Puerto Rico. Asimismo, Telefónica Data cuenta con presencia, además de en España, en otros países europeos como Italia, Alemania y Reino Unido.

¿Por qué la gestión por competencias en Telefónica Data?

El sector de Telecomunicaciones, en el que se encuentra Telefónica Data, es cada vez más competitivo y cambiante. Asimismo, está en continua innovación tecnológica, y con constantes cambios de alianzas y estrategias.

En nuestra experiencia, la gestión por competencias es un modelo de recursos humanos que nos permite:

- Ser una compañía flexible y adaptable al entorno cambiante



- Estar alineado con el negocio y la estrategia de la compañía
- Contar con un modelo sencillo y fácil de usar para los empleados y sus jefes

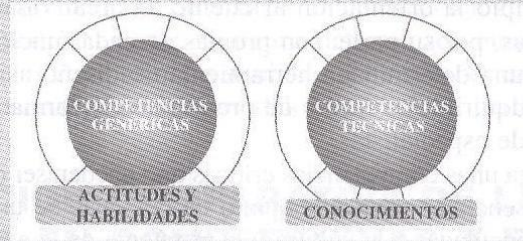
¿Cómo?, metodología seguida

Hemos partido del análisis de los procesos de la compañía que constituyen la «esencia» del negocio y que permanecen estables al margen de la organización, aunque se realicen en una u otra área se-

gún se defina por necesidades estratégicas.

Del análisis de estos procesos se concluyen las funciones y actividades del negocio y, por tanto, qué tipo de perfiles profesionales requerimos. También se identifican las competencias (genéricas y técnicas) que se precisan para ejecutarlos. De la suma de funciones y competencias se conforma el «puesto tipo», concepto que añade amplitud y flexibilidad al ya conocido «puesto organizativo», ya que incluye no sólo lo que el empleado debe hacer, sino también lo que podría llegar a hacer.

APLICACIÓN PRÁCTICA 18.1: LA EXPERIENCIA DE TELEFÓNICA DATA EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS (continuación)



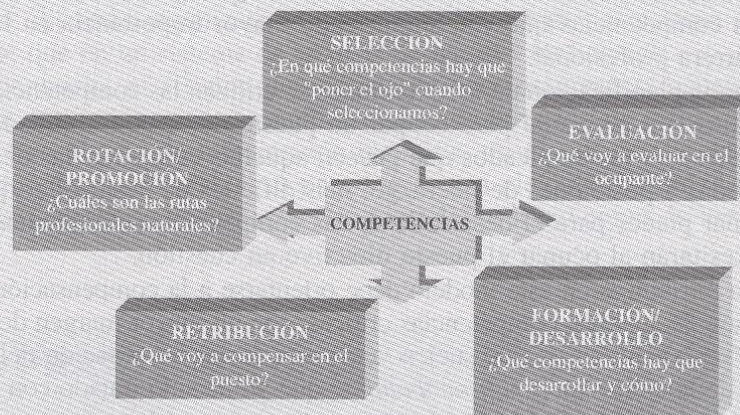
requerimientos para desarrollar
las **FUNCIONES Y**
ACTIVIDADES del negocio

PUESTO - TIPO

Aplicación práctica del modelo

Una vez establecido el modelo, su aplicación práctica nos está permitiendo, entre otras cosas:

- Guiar la evaluación cualitativa de los empleados.
- Realizar un mapa de carreras profesionales intra e inter puestos tipo.
- Dirigir la inversión en formar en lo realmente necesario.
- Retribuir de acuerdo al perfil y desarrollo de cada uno.



En nuestra experiencia, éste es un modelo «vivo», que está en continua actualización y mejora, y que requiere de un seguimiento constante de todos los elementos que lo in-

tegran. De esta forma, nos aseguramos que contamos con los mejores profesionales y mantendremos nuestra posición de liderazgo en el mercado.

Las competencias genéricas son aplicables al conjunto de la organización, aunque su importancia no será la misma para todos los puestos; su adquisición es lenta y costosa, en muchos casos dependen de los valores, creencias y personalidad del individuo, aspectos más difíciles de cambiar, y son fundamentales en los procesos de cambio cultural y para alinear los esfuerzos de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización, por ejemplo la orientación al cliente, la creatividad o la empatía.

Las competencias técnicas, por su parte, son propias de cada función determinada, por ejemplo, el dominio de una determinada herramienta de diseño asistido por ordenador; son más fácilmente adquiribles a través de programas de formación específicos y se asocian a la formación de especialistas.

Aunque cada función tenga unas competencias críticas que pueden ser detectadas, existen competencias críticas o esenciales para el conjunto de personas de una organización, que están más directamente vinculadas a la cultura y la estrategia de la empresa. Son esas competencias críticas o estratégicas las que guardan una importante similitud y relación con el concepto de competencias esenciales (*core competences*) de Prahalad y Hamel (1990), pero en este caso referido a un nivel inferior (Schippmann *et al.*, 2000).

Una vez definidos los perfiles de competencias de las funciones habría que valorar las competencias poseídas por las personas para evaluar el diferencial de competencias que hay que corregir.

Eso ya nos indica por dónde debe dirigirse el esfuerzo de la formación para que de ella se pueda obtener el máximo rendimiento, constituyéndose así en el instrumento básico de evaluación de las necesidades de formación.

El resto de las políticas de recursos humanos se diseñarán y aplicarán en función de las competencias necesarias. Se seleccionará a aquellos candidatos con mejor perfil competencial actual pero también con mayor potencial de desarrollar aquellas competencias que en un futuro pueda necesitar para ocupar cargos de mayor complejidad, ya que en la empresa, las decisiones de promoción se adoptarán también valorando el desarrollo de las competencias que van adquiriendo mayor importancia en los sucesivos pasos de la carrera profesional.

También en la planificación de las sucesiones se utilizan las competencias para identificar empleados con potencial para ocupar un puesto de responsabilidad. Se trata de determinar cuáles son los empleados que poseen aquellas competencias de carácter genérico, vinculadas a posiciones de liderazgo, más difíciles de desarrollar que las técnicas, para diseñar planes para el desarrollo de las competencias complementarias necesarias que necesitarán al ocupar el puesto directivo en cuestión.

La política retributiva en este modelo debe orientarse a la compensación de la posesión y aplicación de aquellas competencias críticas, con un mayor margen de variabilidad dentro de las franjas salariales, que suelen venir establecidas en función del puesto ocupado. Se trata de la aplicación del *broadbanding* que ya ha sido tratado con anterioridad.

Una forma práctica de aplicar un sistema retributivo basado en competencias supone fijar un nivel estándar de competencia para un puesto y recompensar el nivel de competencia efectivo de la persona en relación con ese estándar, de manera que si el nivel de competencia efectivo es inferior al estándar recibiría una remuneración inferior a la base salarial fijada y viceversa.

En otros casos se puede introducir el sistema de competencias vinculando las subidas salariales al cumplimiento de un objetivo de desarrollo de una determinada competencia.

Evaluación y control

Una vez aplicado el modelo se deberá verificar que se ha conseguido una correcta alineación de las prácticas de recursos humanos basadas en competencias para asegurar el cumplimiento del principio de ajuste interno.

Es el momento entonces de realizar una evaluación global del modelo creado, planteándose si se podría mejorar de alguna determinada manera o si sería interesante una redefinición de las competencias medidas. En cualquier caso, se hará necesario realizar una revisión y actualización del modelo con carácter periódico.

EVALUACIÓN COMPARATIVA DE LOS MODELOS BASADOS EN COMPETENCIAS Y EN PUESTOS

Aunque los modelos de análisis de puestos y de competencias ofrecen una orientación básica para la búsqueda de las personas que mejor se adaptan a la realización de las tareas propias de un puesto, el enfoque que utilizan es bien diferente.

Mientras que el análisis tradicional del puesto se basa en las tareas y atribuciones del mismo, y trata de abstraerse de las características del ocupante que lo desempeña en ese momento, el modelo de competencias se centra en el ocupante y describe el puesto en función de las características y comportamientos de éste (Spencer *et al.*, 1994).

Es cierto que en el análisis del puesto también se estudian las habilidades y conocimientos necesarios para realizar las tareas del mismo, pero el interés está en el propio puesto.

En el estudio de Shippmann *et al.*, (2000) los expertos consultados destacaban como una diferencia importante que en un típico modelo de competencias el esfuerzo por vincularlo a los objetivos organizativos globales y las estrategias a largo plazo es claramente mayor que en un sistema de análisis de puestos tradicional.

Por el contrario, el sistema de análisis de puestos presenta aspectos favorables como la mayor combinación de métodos para la obtención de información, una mayor variedad en el tipo de información recogida, un mayor detalle de los descriptores empleados, un mayor esfuerzo para lograr una elevada fiabilidad de los resultados y una más detallada documentación tanto del proceso como de los resultados del mismo.

CASO PRÁCTICO 18.1.

DESCRIPCIÓN DE UN PUESTO DE TRABAJO

Como gerente de una compañía teatral usted ha emprendido un plan de mejora de la gestión y la calidad, para lo que se ha considerado que hay que comenzar recogiendo información básica, entre la que se encuentra el análisis de los puestos de la empresa.